

Diseño de Controles Internos para el área de cuentas por pagar para la empresa PFI Group, Inc.

Design of Internal Controls for the area of accounts payable for the company, PFI Group, Inc.

ARLENE L. RODRÍGUEZ LOAIZA

Centro de Investigaciones Financieras Contables de Panamá. Ciudad de Panamá, Panamá.
<https://orcid.org/0000-0002-1327-8744>; arrodrigar@unescpa.edu.pa

Fecha de Recepción: 20/08/2022

Fecha de Aceptación: 27/08/2022

Resumen

Este estudio tuvo como propósito elaborar un diseño de controles internos robusto, eficaz y confiable que contribuya a la mejora del proceso de las cuentas por pagar en el departamento de contabilidad y finanzas apoyándose en una adecuada planificación de tesorería y proyecciones de pagos. En el desempeño de la práctica profesional realizada en esta empresa se identificaron deficiencias en el proceso de cuentas por pagar, ya que no se cuenta con los controles internos adecuados, esto dificulta la gestión de tesorería y el cumplimiento de las obligaciones en tiempo y forma. El principal marco de referencia en que se sustenta la propuesta es en el modelo COSO. La investigación fue de campo, ya que se realizó directamente en la empresa. Para alcanzar el objetivo general se diagnosticó la estructura de los procesos actuales del área de cuentas por pagar, identificándose riesgos al omitir la aplicación de controles internos, para así llegar a la propuesta de los procedimientos que permitan optimización del proceso de las cuentas por pagar. Como principales conclusiones se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con procedimientos claros, para el manejo de las cuentas por pagar. Se identificó que no tienen manuales debidamente documentados que contribuyan de manera efectiva al desarrollo de procedimientos que asignen autoridad y responsabilidades. Se recomienda implementar la propuesta presentada siguiendo los pasos que permitirán establecer un adecuado control interno basado en el modelo COSO orientado a la gestión del proceso de cuentas a pagar.

Palabras Claves: Controles internos, cuentas por pagar, COSO, tesorería, proyección.

Abstract

The purpose of this internship work is to develop a more robust, effective, and reliable design of internal controls that contribute to the improvement of the accounts payable process in the Accounting and Finance department, supported by adequate treasury planning and payment projections. During the performance of the internship carried out in this company, deficiencies were identified in the accounts payable process, since there are no adequate internal controls, this hinders treasury management and compliance with obligations promptly. The COSO model is the main frame of reference on which

research is based. The investigation was field since it was carried out directly in the company. To achieve the general objective, the structure of the current processes of the accounts payable area was diagnosed, identifying risks by omitting the application of internal controls, to arrive at the proposal of the procedures that allow optimization of the accounts payable process. As the main conclusion, it was possible to show that the company does not have clear procedures for managing accounts payable. It was identified that they do not have duly documented manuals that effectively contribute to developing procedures that assign authority and responsibilities. Implementing the proposal presented following the steps to establish an adequate internal control based on the COSO model oriented to managing the accounts payable process is recommended.

Key word: Internal controls, accounts payable, COSO, treasury, projections.

1. Introducción

El presente documento surge del informe final de la práctica profesional supervisada realizada con éxito en la empresa PFI Group, Inc., como trabajo final de la licenciatura en Contabilidad de la Universidad Especializada del Contador Público Autorizado, donde se reforzó y obtuvo nuevos conocimientos.

La experiencia de la práctica profesional da la oportunidad al estudiante de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, con el fin de sumar a su preparación teórica la experiencia laboral, que le permita avanzar en el crecimiento personal y profesional.

La empresa PFI Group, Inc. es una dinámica empresa americana con funcionamiento global, con más de 28 años de experiencia fabricando y distribuyendo rodamientos de la más alta calidad.

En el transcurso de la práctica profesional se tuvo la oportunidad de realizar diversas tareas en el departamento de Contabilidad y Finanzas, específicamente en el área de cuentas por pagar de la empresa PFI Group, Inc., donde se encontraron oportunidades de mejoras en el proceso de cuentas por pagar y gestión de tesorería.

En este informe se presentan los procesos actuales que lleva a cabo la empresa en relación a las cuentas por pagar y gestión de tesorería, se realiza un diagnóstico del proceso y las oportunidades mejora, y por último, se presenta una propuesta basada en el modelo COSO orientado a la gestión del proceso de cuentas a pagar.

2. Desarrollo

La evolución del mundo y el interés creciente por una gestión eficiente, efectiva y oportuna en las organizaciones ha convertido al control interno como un factor clave en el logro de los objetivos organizacionales, las empresas se encuentran inmersas en un proceso de transformación continua, los incesantes cambios estructurales, las influencias de los mercados, los avances tecnológicos y la competencia global a todos los niveles, son factores que influyen ya sea directa o indirectamente en los procesos, operaciones y actividades que desarrolla cualquier entidad y por ello están sujetas a la posibilidad de ocurrencia de hechos o acontecimientos que puedan afectar en menor o mayor medida el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, el cumplimiento oportuno de las obligaciones es sin duda uno de los aspectos más valorados por los proveedores y acreedores, la demora en el pago de éstas puede traer consigo la pérdida de importantes proveedores, además de una terrible imagen ante ellos. Todo esto puede obstaculizar la adquisición de futuros bienes y servicios dificultando de esta manera la actividad empresarial, por lo que en la actualidad las empresas se ven obligadas a agilizar la tramitación del pago de las facturas de sus proveedores, ya que cualquier comprobante debe ser sometido a revisión y aprobación antes de ser pagada.

Las compañías mes a mes pierden recursos económicos debido a diversas causas, tales como el descuido en los procesos y la falta de conocimiento de éstos; es por eso que la optimización del proceso de pago a proveedores constituye hoy en día un reto elemental, para todas las empresas, puesto que todos los movimientos que se realicen en el proceso tienen riesgo de pérdidas de dinero que puede generar una crisis y terminar en el peor de los casos en el quiebre de las empresas, por esto es de vital importancia identificar y controlar las causas de las pérdidas de dinero para mantener indicadores financieros razonables al final de cada ejercicio.

Como lo señala Tena (2015) “No disponer de unas condiciones de pago definidas, así como un seguimiento de estas, causará, además de posibles problemas de tesorería, una mala imagen frente a los proveedores”. Así, la falta de control de los pagos puede provocar una pérdida de credibilidad por parte de los proveedores originado por la falta

de políticas de pago y por su parte, la falta de puntualidad en los pagos puede mermar la confianza del proveedor/acreador en la empresa. En definitiva, una mala gestión de pagos forzaría a buscar soluciones que implicarán unos gastos financieros.

Una de las consecuencias principales de no tener un buen manejo de las cuentas por pagar es el riesgo de liquidez, que el autor Belaunde (2016) en el diario Gestión lo define como: “la incapacidad, para una organización de disponer de los fondos necesarios, para hacer frente a sus obligaciones tanto en el corto plazo como en el mediano/largo plazo”. Esta definición tiene la ventaja de reflejar fácilmente la idea de que se trate de una incapacidad en un momento dado, lo que no quiere decir que esa empresa sea insolvente, es decir que tenga un capital de trabajo insuficiente para hacer frente a sus compromisos.

Según la autora Hirache (2011) en la revista “Actualidad Empresarial” afirma que: el rubro de cuentas por pagar representa la parte más sensible del negocio, debido a que éstos se generan por la ocurrencia de la compra de bienes o prestación de servicios, propios del giro comercial, además de aquellas otras actividades no habituales, siendo así, todo negocio se caracteriza por generar ingresos, los mismos que fluirán en forma de efectivo o equivalente de efectivo hacia la empresa, para cumplir con sus obligaciones contraídas.

2.1 Bases Teóricas

· Control Interno:

Es un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

El control interno, en los últimos años, ha adquirido gran importancia a nivel financiero, administrativo, productivo, económico y legal, pues permite a la alta dirección de una empresa dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos empresariales. Todo lo anterior por medio del establecimiento de aspectos básicos de eficiencia y efectividad en las operaciones, así como confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, estas enmarcan la actuación

administrativa.

El modelo COSO define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado, para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. El control interno, en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa.

· Cuentas por pagar:

Representan los importes pendientes de pagos a proveedores por operaciones corrientes a corto plazo y no corrientes a largo plazo, también se conocen como obligaciones de la empresa con terceros que forma parte del pasivo dentro los estados financieros, estas obligaciones son consecuencia de las operaciones de compra de mercadería, materiales, uso de servicios, entre otros.

Los autores Horngren y Harrison (2010), indican que las cuentas por pagar son deudas que tiene una empresa, ya sea por concepto de compra de bienes y/o servicios al crédito, adquisición de préstamos con instituciones financieras u otro tipo de obligaciones provenientes del giro y operatividad de la empresa. Por otro lado, si no se pagan a tiempo dichas deudas pueden causar intereses que no son convenientes, para la empresa, que varían según la tasa de morosidad pactada.

Torres (2011), Al llevar a cabo un archivo preciso de cuentas por pagar, la empresa evitará perder el rastro de los pagos, no pagar un recibo dos veces o tener una ingrata sorpresa cuando un número de facturas inesperadas expiren al mismo tiempo. Al revisar el archivo de cuentas por pagar el propietario deberá ver el dinero que se debe y mantendrá un control de todas las facturas a pagar por un período de tiempo.

Es importante resaltar, que la cantidad total en las cuentas por pagar encaje con el total de los recibos de acreedores. Si no es el caso, una cantidad de un recibo podría no estar correcto o capaz el pago ya se realizó sin ser registrado. Llevando un archivo y registro preciso de cuentas por pagar, la empresa podrá evitar pagos erróneos pagos de

recibos a destiempo, que generan que las facilidades de crédito sean suspendidas, reducidas o difíciles de aceptar en cualquier término de negociación futuro.

· Tesorería:

Es el área de una empresa que se ocupa de manejar todas las cuestiones inherentes al ingreso y egreso de dinero, es aquella área de la cual se gestionan y concretan todas las acciones relacionadas con operaciones de tipo monetario y se llevan a cabo los pagos a los proveedores, los cobros por las actividades que presta la empresa en cuestión, las gestiones bancarias, el pago de salarios a los empleados y todo lo relacionada con los movimientos de la caja de una empresa.

La tesorería es importante, porque:

Gran parte de la gestión de tesorería está asociada con ritmos y velocidades de cobros y pagos, la mayoría de los cuales pasarán por los bancos. Entre los actores internos y externos que se mueven alrededor de la tesorería, clientes, proveedores y bancos, estos últimos tienen la característica de ser la plataforma sobre la cual se efectúan las transacciones. (Tripier, 2002)

Todo esto es posible si la tesorería tiene la capacidad de ir un paso adelante de los bancos, llevando un control proactivo de las operaciones que permita anticipar con información precisa y consistente, los movimientos que lleva el banco y los pagos realizados a los proveedores realizando así una sinergia de relación entre clientes, proveedores y terceros gestionando con eficacia la tesorería y alineando las funciones de compra y tesorería en un proceso de aprobación de facturas suficientemente sólido. Debido a todo esto es conveniente intentar llevar un control de la tesorería que permita una gestión eficiente de la financiación y de la liquidez.

De este modo, conseguiremos que “los fondos necesarios estén disponibles en el momento adecuado para hacer frente a las contingencias de la actividad sin incurrir, por otra parte, en gastos financieros innecesarios”. (SLNE, 2012, págs. 30-31).

Es importante realizar un seguimiento detallado y contar con procedimientos debidamente establecidos, para el cumplimiento de las cuentas por pagar, ya que al tener el control de las deudas totales acumuladas se pueden obtener datos significativos en

cuanto a la situación económica de una empresa, como el movimiento del flujo de caja u otros elementos de gastos generales.

En la actualidad existen empresas que carecen de procedimientos y controles internos debidamente establecidos, para las cuentas por pagar, lo cual puede traer en consecuencia que se generen pagos de sanciones, pagos de intereses, pérdidas de proveedores, fraudes y mala reputación.

Al no cumplir con las obligaciones de acuerdo con la fecha límite establecida, se podrían generar resultados negativos, para la empresa. Por otro lado, al no contar con controles establecidos en la recepción de documentos y pago a proveedores, esto trae como consecuencia que las facturas y comprobantes se traspapelen o extravíen, generando problemas en la determinación de las cuentas por pagar como: pagos dobles, pagos en exceso y demora en el pago a los proveedores y empleados, trayendo todo esto como consecuencia el pago de intereses y la pérdida de líneas de crédito que la empresa mantiene con los proveedores, lo que significa en términos económicos falta de la liquidez.

Por ello surge la necesidad de recomendarle a la empresa el diseño de controles internos, para el área de cuentas por pagar que le permita evitar todas las consecuencias arriba mencionadas y les facilite el proceso de cuentas por pagar cumpliendo con sus obligaciones de pago en tiempo y forma.

Objetivo General

Diseñar mecanismos de controles internos, para el área de las cuentas por pagar de la empresa PFI Group Inc.

Objetivos Específicos

- Conocer cómo se realizan los procedimientos de cuentas por pagar en la empresa PFI Group, Inc.
- Explicar los controles internos aprobados por el modelo COSO, para el área de cuentas por pagar.

- Proponer controles internos, para optimizar el manejo de flujo de efectivo que permita hacer frente a las cuentas por pagar en la empresa PFI Group, Inc.

3. Metodología

El diseño de la investigación aplicada en este estudio estuvo definido en la modalidad de investigación no experimental, ya que su aplicación metodológica se realizó dentro del campo de desarrollo del objeto de estudio en el departamento de Contabilidad y Finanzas, específicamente en el área de Cuentas por Pagar de la empresa PFI Group, Inc., donde se refleja la carencia de control interno.

El presente estudio se enmarcó en una investigación tipo de campo, puesto que, para realizar el estudio sobre los procedimientos de control interno en el proceso de cuentas por pagar y gestión de tesorería que actualmente sigue la empresa, fue necesario recolectar los datos directamente de la realidad, con el fin de evaluar las deficiencias presentes.

Por otra parte, también se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, el cual se define como “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. En este sentido, la investigación estuvo orientada a proponer estrategias de control interno que permitan solucionar las debilidades encontradas en el proceso de cuentas por pagar y gestión de tesorería. Esta investigación se enfocó en proponer estrategias de control interno para el proceso de cuentas por pagar y gestión de tesorería de la empresa PFI Group, Inc.

La población de una investigación constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de la misma y de ella se extrae la información requerida, es decir, el conjunto de individuos, objetos entre otros que, siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos siendo susceptibles de los resultados alcanzados.

En la presente investigación la población estuvo representada por las personas que laboran en el área donde se desarrollará el trabajo en estudio, es decir el departamento de Contabilidad y Finanzas; por lo que la población del trabajo en estudio

se conformó con la totalidad de las personas que laboran en ella, es decir, el Controller financiero y dos asistentes administrativos financieros.

En cuanto a la muestra, no se aplicaron técnicas muestrales, considerando que es un grupo pequeño de personas y se apeló a un muestreo de tipo intencional, no probabilístico. En ese sentido, se tomó como criterio utilizar una muestra censal conformada por la totalidad de las personas que trabajan en el departamento de Contabilidad y Finanzas de la empresa, por lo que la muestra quedo conformada por tres (3) personas.

Las técnicas de recolección de datos constituyen estrategias que permiten llevar a cabo el levantamiento de la información con el objeto de que sea posible determinar las necesidades existentes en la empresa objeto de estudio. Para recabar los datos necesarios para alcanzar los objetivos en la presente investigación, se consideraron las técnicas de la observación directa no participante y la encuesta.

En este estudio se realizó una encuesta a través de un cuestionario. El cuestionario es el instrumento más utilizado, ya que permite obtener información escrita de los encuestados en este sentido. Por otro lado, para recolectar la información derivada de la observación directa, se utilizará como instrumento el cuaderno de notas, puesto que facilitó la recaudación de información necesaria para el estudio como datos, fuentes de información, referencias, expresiones, opiniones, hechos, entre otros.

La información recopilada mediante las entrevistas se analizó mediante el uso del análisis descriptivo, el cual a través de las técnicas inductivas y deductivas permitió a los investigadores interpretar la información recolectada respecto a la realidad de la institución y poder así, presentar una propuesta que responde a las necesidades de esta y solucionar la problemática detectada. Para el análisis de la información recolectada mediante la observación, se hace uso de la descripción analítica.

4. Resultados

4.1 Procedimientos de cuentas por pagar en la empresa PFI Group, Inc.

Durante el período de práctica profesional llevada a cabo en la empresa PFI Group, Inc., en el departamento de Contabilidad y Finanzas, se diagnosticó que no cuentan con un área específica de cuentas por pagar, generalmente lo realiza el

Controller Financiero, junto con una de las asistentes administrativas financieras. No hay una persona responsable, para realizar los pagos adecuadamente utilizando una programación de pagos, sino que los pagos se realizan una vez al mes y en ocasiones cuando el Gerente General lo indique, esto les ha generado problemas en la determinación de los importes a pagar y en el cumplimiento de los pagos en las fechas de vencimiento, ocasionando pagos demás y gastos e intereses moratorios, afectando la liquidez de la empresa, presentando algunas dificultades, para cumplir con el pago a proveedores, por no contar con suficientes fondos.

En cuanto a los procedimientos que realiza la empresa referente a las cuentas por pagar, se detectó que posee deficiencias en cuanto al orden de las actividades que lo conforman como, por ejemplo, antes de pagar a los proveedores, verificar la documentación correspondiente, el saldo exacto de la deuda contraída, la fecha de vencimiento, entre otros, esta falta de control ocasiona pagos demás, no considerar los anticipos otorgados o en algunos casos duplicidad de pagos.

Se observó que el Controller Financiero, en algunos casos, es quien realiza el procedimiento de cuentas por pagar, desde que llega el documento hasta su posterior pago y lo realizan de acuerdo con las indicaciones directas por parte del Gerente General. Además, se observó que la mayoría de las facturas y solicitudes de pago son enviadas únicamente al Controller Financiero, esto ha ocasionado que se traspapelen las facturas y no sean pagadas en el tiempo oportuno.

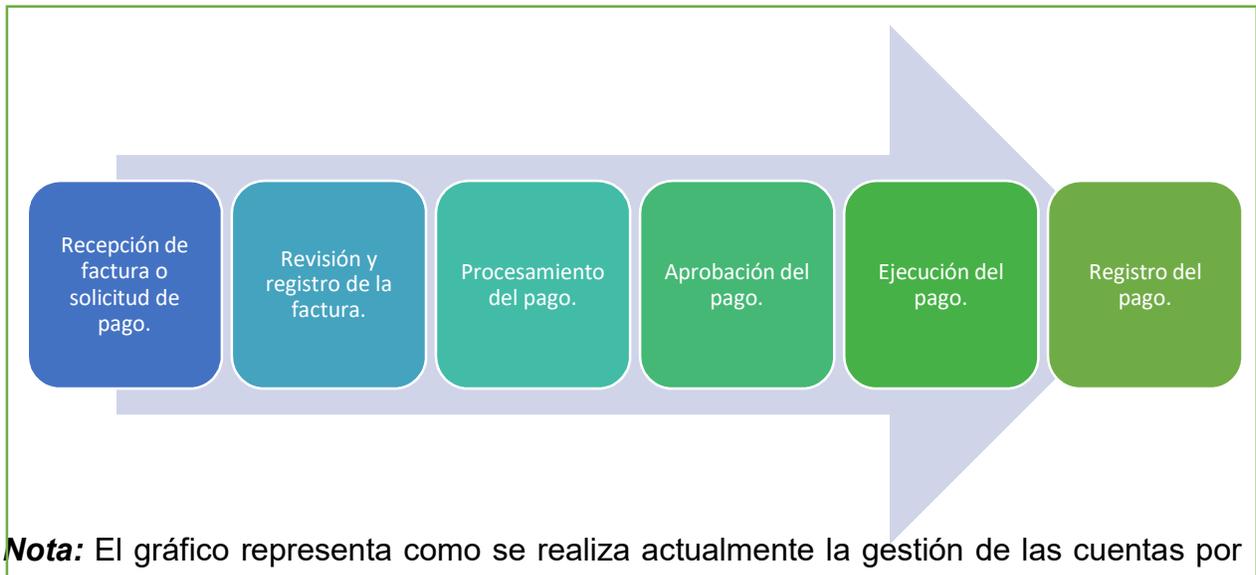
La empresa carece de un manual de funciones y de procedimientos establecidos, además no se cuenta con una descripción de puestos, para cada persona en el departamento de contabilidad. También se pudo observar que no se tiene definido el flujo documental, para el proceso de cuentas por pagar y que no se archivan adecuadamente los comprobantes de pago ocasionando pérdidas de estos documentos.

PFI Group, Inc. no cuenta con manuales y procedimientos que le permitirá un mayor control de las cuentas por pagar, cuentan con algunas reglas, pero nada establecido concretamente. Asimismo, no existe ningún documento escrito donde se plasme el proceso de cuentas por pagar, por lo que, cuando se genera algún evento inesperado se improvisan con el fin de solucionar la situación.

La falta de una programación de pagos de acuerdo con las fechas de vencimiento de las facturas ha generado varios días de atraso en los pagos ocasionando pago de gastos e intereses moratorios. El procedimiento actual de las cuentas por pagar:

Figura 1:

Proceso actual de las cuentas por pagar.



1. El proceso inicia con la recepción de las facturas y solicitudes de pago, estos son recibidos por correo electrónico. Normalmente, son enviadas al Controller Financiero y este las reenvía al asistente.
2. Se procede con la revisión y registro contable de la factura en el sistema. El ingreso al sistema de la factura lo realiza el asistente, para luego ser aprobada en sistema por el Controller Financiero.
3. El día de pagos, normalmente es el último día hábil del mes, se genera un reporte del sistema con el listado de las facturas a pagar, se procesan todas las facturas registradas y aprobadas en el sistema en el mes sin considerar las fechas de vencimiento, se

recopilan todos los documentos y respaldos de las facturas y se envían al Controller Financiero, para su revisión y aprobación.

4. Una vez se revisan y aprueban los pagos, se le notifica al asistente, para cargar los pagos en la banca línea, para aprobación y ejecución de las transferencias.

5. El Gerente General aprueba los pagos en la banca en línea y confirma mediante correo que los pagos fueron ejecutados.

6. Se procede a registrar en el sistema los pagos aplicados a las facturas. Esta función la realiza el asistente que proceso los pagos.

Después de describir el flujo de actividades que se ejecutan, para realizar los desembolsos de efectivo, se detectó que no existen controles establecidos que regulen las cuentas por pagar como, por ejemplo, no contar con una programación de pagos adecuada considerando los plazos de pagos, ocasionando pagos anticipados de facturas no vencidas y/o pago de facturas vencidas con sanciones por morosidad.

Por otro lado, cuentan con una plantilla de flujo de efectivo, la cual debe ser actualizada mensualmente y enviada al Controller Financiero los primeros cinco días hábiles de cada mes, sin embargo, se encontró que la última actualización fue en agosto de 2022, por lo que se ha perdido visión de la situación de la caja y solvencia de la empresa.

4.2 Controles internos aprobados por el modelo COSO, para el área de cuentas por pagar.

Esta propuesta está fundamentada en el marco conceptual del Enfoque de Control Interno COSO, considerando mundialmente, como un punto de referencia, para tratar temas relacionados al control interno.

COSO define el control interno en términos generales como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y demás personal de una entidad y que está diseñado, para brindar una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de los informes financieros.

- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

El Control Interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección, los componentes del Control son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión.

Los cuales se detallan a continuación:

1. Ambiente de Control: está directamente relacionado con el personal de la entidad creando una conciencia del control que han de tenerse en las operaciones de la entidad, suministra disciplina y estructura de responsabilidad e incluye factores de integridad, valores éticos y competencia del personal, el Sistema de Control radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

2. Evaluación de Riesgos: consiste en identificar los riesgos derivados de fuentes internas y externas, previa a la valoración de riesgos, es necesario definir los objetivos, para que la administración pueda identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias, para administrarlos. El proceso de identificación y análisis de riesgo es esencial en un sistema de control interno efectivo, se debe centrar la atención en identificar los riesgos en todos los niveles de la entidad y realizar las acciones necesarias, para administrarlos.

3. Actividades de Control: están relacionadas con las políticas y procedimientos incluidos en las directrices administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Dependiendo de las circunstancias, una actividad particular de control puede ayudar a satisfacer los objetivos de la entidad. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relacionan las operaciones, información financiera o cumplimiento.

4. Información y comunicación: el sistema de información produce el documento que contiene información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar el negocio. Los reportes administrativos de mediciones monetarias y relacionadas permiten monitoreo de utilidades definidas, desempeño de las

cuentas por cobrar por clientes, participación en el mercado, entre otras. Es obvio que para poder controlar una empresa y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna ciertamente los estados financieros constituyen una parte importante de esa información. Su contribución es incuestionable.

La información no financiera constituye la base, para la toma de ciertas decisiones, pero igualmente resulta insuficiente, para la adecuada conducción de una empresa. Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades a todo el personal que debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia sobre el control, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros.

5. Supervisión: ocurre en el curso de las operaciones e incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones. La supervisión asegura que el control interno continúa operando efectivamente, este proceso implica la valoración por parte del personal, el diseño y las operaciones de control en base al tiempo.

A continuación, se presentan algunos de los componentes de control que no están considerados dentro de la empresa para un adecuado control interno, siguiendo los criterios del Informe COSO:

Dentro de las actividades de control se puede constatar debilidad en la segregación y definición de funciones y responsabilidades del personal, en este sentido, la administración debe establecer y documentar las funciones y responsabilidades de cada personal.

En cuanto al ambiente de control la empresa no cuenta con las condiciones adecuadas para establecer un ambiente de control apropiado, para un sólido control interno de las operaciones relacionadas con el proceso de cuentas por pagar, ya que no están documentados los procedimientos que contribuyan a establecer adecuados niveles de autoridad y responsabilidad que favorezca un buen desempeño de las actividades dentro de la empresa.

En relación con la identificación y evaluación de riesgos no existen procedimientos que permitan identificar y evaluar los riesgos en el proceso de cuentas por pagar.

Por otro lado, el componente de información y comunicación no se pudo constatar la existencia de canales de información preestablecidos adecuados dentro de la empresa, ya que todas las solicitudes e instrucciones son enviadas únicamente al Controller Financiero, en ocasiones, provocando que la información no sea recibida a tiempo por todos los involucrados en el proceso de cuentas por pagar.

En cuanto al monitoreo de los controles, se pudo evidenciar que la empresa no ha establecido procedimientos de control que permitan realizar evaluaciones periódicas o puntuales, para conocer la efectividad del desempeño de los colaboradores, así como su competencia profesional, por lo que puede decirse que no se supervisa, continua y sistemáticamente, el proceso o cualquier otra vía que demuestre cómo que se ejecutan las operaciones de cuentas por pagar de la empresa.

4.3 Controles internos para optimizar el manejo de flujo de efectivo que permita hacer frente a las cuentas por pagar.

La propuesta se fundamenta en las bases teóricas actualizadas presentadas por el Informe COSO. De acuerdo con el Informe COSO, los controles internos se implementan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de la rentabilidad establecidos por la empresa y delimitar los imprevistos. Dichos controles permiten a la administración hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los proveedores y clientes, también adaptar su estructura, para asegurar el crecimiento futuro.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdidas de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes. Debido a que los controles internos son útiles para la consecución de muchos objetivos importantes, cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores sistemas de control interno; siendo considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.

La propuesta de control interno a implantarse debe contener los cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera en que la administración dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección.

En función a los resultados del diagnóstico, se propone una serie de correctivos, relacionando a la estructura conceptual propuesta por el Enfoque COSO y las nuevas estrategias y herramientas tecnológicas existentes para el control y planificación de la gestión, todo esto con miras a la solución de la problemática que se presenta hoy en día en la empresa.

Con el propósito de solucionar la situación que presenta la empresa PFI Group, Inc., se considera que la empresa debe elaborar un documento de descripción de puesto de cada posición de su organigrama donde se especifiquen las áreas, responsabilidades y los responsables de estos. La estructura organizativa formalizada en un organigrama con su descripción de puesto constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad, de igual forma como un aspecto indispensable para el control eficiente de sus operaciones.

Se persigue implementar en el área de cuentas por pagar procedimientos de control interno eficiente, actualizado y adecuado a sus necesidades particulares. Para alcanzar una adecuada organización administrativa, eficiencia operativa, confiabilidad de los reportes financieros, apropiada identificación y administración de los riesgos que enfrenta y el cumplimiento de las disposiciones que son aplicables. Desarrollar estos procedimientos facilitará la ejecución de las actividades en el área contable y de esta manera la gerencia podrá obtener información confiable, veraz y oportuna; reduciendo los riesgos internos, para así dirigir la atención de los gerentes a solventar los problemas mayores que podrían generarse.

4.3.1 Proceso de Cuentas por pagar

A continuación, se describen los procedimientos a realizar por el personal del área de cuentas por pagar, con el fin de organizar las actividades que se detallaran en el área:

Se inicia, para el procedimiento del ciclo de las cuentas por pagar, con una serie de actividades que se relacionan con la compra de mercancías, es decir, cuando surge

la necesidad de un bien o un servicio y culmina con la adquisición y pago de estos, de acuerdo con esto, los procesos de compras comprenden las siguientes etapas:

- Recepción y revisión de la solicitud de requisición: Para iniciar una compra, cualquier departamento de la empresa emite una solicitud de requisición. Esta emisión debe surgir de la necesidad específica o pueden originarse por varias razones, entre las cuales: generación de un punto de reorden del inventario productos, surgimiento de necesidades de materiales de empaque, necesidad de algún servicio, entre otros. Se procede hacer una revisión y validar que se cumple con los requerimiento y políticas de compras.
- Emisión de la orden de compra: Es el documento mediante el cual se le ordena a un proveedor la provisión de un bien o servicio.
- Aprobación de la orden de compra: La aprobación de este documento está sujeta a las políticas de autorización que establezca una entidad.
- Envío de la orden de compra a los proveedores: La autorización de la orden de compra a través del formulario de orden de compra es emitida por la persona designada, para ello, la cual implica que, en todo proceso de revisión de la orden de compra, tiene las siguientes responsabilidades:
 - a) Conocer los materiales utilizados por la empresa y sus diferentes proveedores.
 - b) Realizar las compras con base en los requerimientos establecidos en cuanto a cantidad y calidad.
 - c) Controlar que la mercancía se reciba oportunamente.
 - d) Realizar los reclamos por los faltantes o defectos en calidad.
 - a. Recepción de los bienes y/o servicios:

En este momento el proveedor recibió el documento original de la orden de compra y procedió a suministrar los bienes o servicios requeridos.

- Registros de la entrada del activo o recepción del servicio: Una vez recibidos los bienes y/o servicios, y luego que el departamento de compras da la conformidad de recepción, se debe realizar el correspondiente registro de entrada de activos o de la recepción del servicio.

- Recepción y registro de factura Se propone crear un buzón de correo departamental, donde este incluido la persona encargada de registrar las facturas y procesar los pagos, como también la persona que autoriza, para la recepción de las facturas enviadas por parte de los proveedores y/o personal del departamento de compras, con la finalidad de prevenir que las facturas se traspapelen o extravíen y por otro lado, que las facturas sean recibidas por el personal en tiempo oportuno para su registro en el sistema y procesamiento del pago.

El área de cuentas por pagar inicia el proceso con recepción de la factura de compra de bienes y/o servicios, luego se le solicita por correo electrónico a la persona o departamento que realizó la requisición de compra del bien o servicio, que revise y apruebe la factura, una vez aprobada, se procede a ingresar la factura en el sistema para ser aprobada y proceder con el pago.

- Revisión y aprobación de cuentas a pagar: Con el fin de obtener el mejor control y orden sobre los pagos a realizar, se deberá establecer como política los días de pago en el mes para los pagos a proveedores. Se sugiere realizar los pagos los días 10 y 25 de cada mes, esto le permitirá a la empresa contar con una programación de pagos adecuada y cumplir con sus obligaciones de pago de acuerdo con los plazos establecidos. Por otro lado, establecer fechas específicas para el procesamiento de pagos permite al personal una mejor organización y control, además no interfiere con las demás actividades y responsabilidades que se realizan en el departamento de Contabilidad y Finanzas.

Se genera un reporte de las facturas aprobadas a pagar. Posteriormente, se realiza un análisis del vencimiento de las facturas para clasificarlas en los días que le corresponde cancelar la misma y así realizar la transferencia los días establecidos.

Al momento de procesar los pagos se debe realizar con antelación a la fecha establecida, un análisis de los pagos a ser cancelados, para ello considerar la disponibilidad de los fondos de la empresa para cumplir con dichos compromisos y a su vez analizar la posibilidad de realizar otros pagos con el propósito de aprovechar los

beneficios que podría suministrar el proveedor respecto a los descuentos por pronto pago.

El Controller Financiero, quien es la persona encargada de autorizar los pagos, procede a efectuar una revisión del proceso realizado hasta el momento, lo cual incluye verificar que las facturas se encuentren respaldadas por la totalidad de los documentos implicados en el proceso, entre estos se pueden mencionar: la requisición de compra y factura; comprobar que se encuentren las aprobaciones requeridas y realizar un chequeo de la disponibilidad de fondos en los bancos. De encontrarse conforme la revisión realizada, se procede a autorizar la carga de transferencias en la banca en línea.

- Procesamiento de pagos

El responsable de procesar los pagos busca en la base de datos de los proveedores, la información necesaria, para cargar las transferencias de los pagos aprobados en la banca en línea. Es indispensable que esta base de datos se mantenga actualizada para evitar inconvenientes y retrasos al momento del pago. En caso de que el proveedor sea nuevo, se deben validar directamente con el proveedor que las instrucciones bancarias son las correctas, confirmarlas con el proveedor por correo electrónico o llamada.

Se cargan las transferencias de los pagos en la banca en línea y se envían al Controller Financiero, quien autorizó el reporte de pagos, acompañado con la documentación que soporte el pago. El Controller Financiero verifica que todo se encuentre conforme y que las transferencias se cargaron correctamente, luego procede a autorizar en la banca en línea los pagos cargados y envía toda la documentación de los pagos al Gerente General para la segunda autorización y liberación de los pagos. Una vez autorizado el pago se envía el comprobante de pago a los proveedores.

Por último, se procede con el registro de pago aplicado a la factura en el sistema, y debe ser efectuado en el momento que el pago es debitado de la cuenta bancaria. Esta función debe ser realizado por una persona distante a la que realizó el proceso de pagos, con el fin de segregar las funciones.

4.3.2 Gestión de Tesorería y proyección de pagos

El primer requisito, para poder administrar el efectivo es conocer tanto la forma en que éste se genera, la manera en que se aplica o el destino que se le da. Para un adecuado proceso de cuentas por pagar se requiere de una eficiente planificación de pagos y gestión de tesorería, es decir, un plan de tesorería. Las dos áreas que participan en las proyecciones de la corriente de efectivo son las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar. Las cuentas por pagar gestionan toda la facturación saliente, como nómina, pagos de proveedores, alquiler, costos de inventario y todos los demás gastos. Por otro lado, las cuentas por cobrar recaudan fondos de fuentes externas, incluyendo pagos de clientes, reembolsos, donaciones y préstamos.

El cálculo del plan de tesorería puede ser a corto, medio o largo plazo. Por ejemplo, tres meses, seis o un año. Sin embargo, la más habitual y recomendable es la de tres meses, principalmente, porque es la que ofrece unos resultados más fidedignos.

Debido a que la empresa no elabora un plan de tesorería ni una proyección de pagos de forma formal y recurrente, ha ocasionado que se vea afectada el eficiente control del uso y manejo del efectivo.

A continuación, se presenta una plantilla y el procedimiento para preparar el plan de tesorería a tres meses a realizar por el personal del área de cuentas por pagar. El plan de tesorería debe ser enviado al Controller Financiero en los primeros 5 días de cada mes para su revisión y aprobación.

Se describen los datos y la información que debe incluir la plantilla, para el plan de tesorería:

- Saldo inicial: Se ingresa el saldo de tesorería de cada mes, que debe coincidir con el saldo final del mes anterior, como también, debe coincidir con el saldo en el estado de cuenta bancario.
- Hacer una estimación de cuánto se cobrará y pagará al contado, a 30, 60, 90 días, otros. Esto permitirá obtener una aproximación más fiel a la realidad. Para la estimación se debe considerar las fechas de vencimientos de las facturas de

ventas y facturas de pagos. Para cada tipo de ingresos y gastos ingresar los valores estimados para cada mes.

- Total, de cobros: Es la suma de todos los cobros previstos en cada mes.
- Total, de pagos: Es la suma de todos pagos previstos en cada mes.
- Saldo neto: Es la diferencia entre los ingresos y los gastos en cada mes.
- Saldo final: Es el resultado de la suma entre el saldo inicial y el saldo de neto de cada mes.

Figura 2

Plantilla de Plan de Tesorería

FLUJO DE CAJA MENSUAL 2022/ 2022 Monthly Cash Flow	OCT/OCTOBER	NOV/NOVEMBER	DIC/DECEMBER
Saldo inicial en bancos/ Openning bank balances			
Ingresos / income			
Cobros			
Factoring			
Otros Cobros			
Devolución de impuestos			
Total ingresos /Total Income			
Disponible			
Egresos/expenses			
Pagos por compras de inventarios			
Salarios			
Honorarios			
Otros Impuestos			
Renta			
Servicios generales			
Licencias Software			
Fletes			
Gastos importaciones			
Agente Aduanal			
Gastos varios			
Gastos comunicaciones			
Energía Eléctrica, agua, gas y telefonía			
Impuestos			
Seguros			
Material de Empaque			
Gastos bancarios			
Total egresos /total expenses	-	-	-
Saldo neto/ Net balance	-	-	-
Saldo final/ final balance	-	-	-

Contar con un plan de tesorería adecuado, se pueden tener ventajas o beneficios como:

- Control de la liquidez de la empresa. Se conoce con cuánta liquidez se dispondrá en los próximos meses y así tomar decisiones informadas acorde con la situación.

- Conocer la posibilidad de hacer frente a las obligaciones de pago. Saber si se cuenta con la liquidez necesaria, para hacer los pagos correspondientes.
- Proporciona información sobre la capacidad de endeudamiento.
- Proporciona información, para decidir posibles inversiones.
- Brinda una visión global de las cuentas de la empresa, con lo que podremos decidir Si es necesario acudir a financiación externa, como préstamos bancarios.

Es importante considerar el reporte de cuentas por pagar por antigüedad para cumplir con estos procedimientos, ya que este permite analizar los próximos pagos y los pago atrasados a sus proveedores. También con el propósito de apoyar las decisiones sobre a qué proveedor y cuando se le debe pagar. Cuando se utilizan como parte de las buenas prácticas empresariales en el departamento de contabilidad, la empresa puede mejorar su liquidez, así como reducir las posibilidades de que las buenas relaciones con los proveedores se perjudiquen debido a los retrasos en los pagos.

5. Conclusiones

Luego de finalizar el trabajo de práctica profesional supervisada en la empresa PFI Group, Inc., realizada en el departamento de Contabilidad y Finanzas, específicamente en el área de cuentas por pagar, con el objetivo de proponer controles internos, para las cuentas por pagar, se concluye en lo siguiente:

En cuanto al diagnóstico y procesos actuales de la empresa PFI Group, Inc., se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con procedimientos claros, para el manejo de las cuentas por pagar. Se identificó que no cuentan con manuales debidamente documentados que contribuyan de manera efectiva al desarrollo de procedimientos que asignen autoridad y responsabilidades.

Asimismo, se constataron deficiencias producto de la falta de procedimiento documentados que definan la recepción y registro de las facturas, como la realización de los procesos de manejo cuentas por pagar y pagos que facilite su ejecución permitiendo ejercer control sobre las transacciones. Por otro lado, no se cuenta con un proceso claro, para la gestión de tesorería y proyección de pagos ocasionando falta de visión de la situación actual y futura de la empresa, como también, falta de liquidez.

Con relación al segundo objetivo sobre los controles internos aprobados por el modelo COSO para el área de cuentas por pagar que brinden una seguridad razonable se percibe que no están presentes algunos de los componentes, para un adecuado control interno, siguiendo los criterios del modelo COSO, el cual es un punto de referencia comúnmente utilizado por las organizaciones que desean establecer un adecuado sistema de control interno.

En este sentido se estableció una propuesta en beneficio de actividades del control interno, procedimientos que funcionen, para el mejoramiento de los controles administrativos y contables en el área de cuentas por pagar, promoviendo la planificación, seguimiento y control de las operaciones que se realizan en el área.

Bibliografía

- Belaunde, G. (16 de Julio de 2016). Riesgos Financieros. El Riesgo de la Liquidez. Lima: Diario Gestión.
- Durán Ruiz, A. M., (2018). El nuevo enfoque de riesgo en el control interno de la administración pública venezolana. *Sapientia Organizacional*, 5(9), 81-104. e Coso) 4 edición. Bogotá Colombia: Eco Ediciones.
- Gitman, J. (2008) “Análisis financiero y económico”, Argentina.
- Hirache, L. (2011). Auditoría de cuentas por pagar. Actualidad Empresarial.
- Horngren, C., & Harrison, W. (2010). Contabilidad. México: Pearson Educación.
- Informe Coso) 4 edición. Bogotá Colombia: Eco Ediciones.
- Lawrence J. Gitman y Chad J. Zutter (2012). “Principios de Administración Financiera” Decima segunda edición. México. Pearson Educación.
- Mantilla B Samuel Alberto. (2018). Auditoria del control interno edición 4. Colombia: Eco ediciones.
- Mantilla, S. (2005). Control Interno Estructura conceptual Integrada (Control Interno
- Quipu (2022). Obtenido de <https://getquipu.com/blog/hacer-prevision-tesoreria-empresa/>
- SLNE, P. C. (2012). Conceptos básicos de tesorería.

- Tena, V. (2015) Gestión de cobros y pagos. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionarioeconomico/gestion-de-cobros-y-pagos.html>
- Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). "Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas". México: McGraw-Hill Interamericana
- Torres, G. (2011) Cuentas por pagar. Distrito federal México. Obtenido de <https://www.shopify.es/enciclopedia/cuentas-por-pagar>
- Tributos Net. (2018). Obtenido de <https://www.tributos.net/definicion-de-flujo-de-efectivo-971/>
- Tripier, B. (24 de julio de 2002). Obtenido de Finanzas Corporativas. https://degerencia.com/articulo/la_importancia_de_la_tesoreria/